

ALINHAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO (P-O fit) E ENGAJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO

 Carina Vasconcellos de Oliveira Rodriguez¹,  Patricia Amelia Tomei²,  Bernardo Paraiso de Campos Serra³

¹IAG/Escola de Negócios da PUC-Rio, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. carinavorodriguez@gmail.com

²IAG/Escola de Negócios da PUC-Rio, Professora Associada, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. patomei@iag.puc-rio.br

³Ibmec RJ, Gerente de Desenvolvimento Educacional, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. bernardo.serra@adtalembrasil.com.br

RESUMO

Objetivo do estudo: O objetivo deste trabalho é analisar o alinhamento pessoa-organização (Person-Organization fit ou P-O fit) e sua influência no engajamento de colaboradores.

Metodologia/abordagem: Foi realizada uma pesquisa descritiva, analítica e hipotética-dedutiva através de um estudo de caso em uma empresa multinacional do segmento industrial. A pesquisa teve como base os conceitos de P-O fit de Chatman (1989), Valores Pessoais de Schwartz (1994) e Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), assim como Engajamento no Trabalho de Kahn (1990). A estratégia de investigação adotada foi a de múltiplos métodos, contribuindo de forma mais efetiva para corroborar hipóteses e constructos. Para a análise quantitativa, 132 colaboradores responderam um questionário que combinava questões: (a) do Portrait Values Questionnaire PVQ-21 de Schwartz (2001) validada no Brasil por Almeida e Sobral (2009), (b) do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2009) e (c) da Escala de Engajamento de Trabalho (EEGT) de Siqueira (2014). Para a pesquisa qualitativa foram analisados documentos internos da organização, realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas com colaboradores e levantados dados de observação participativa em programas de treinamento.

Principais resultados: Os respondentes declararam que dão maior importância aos valores pessoais de Benevolência, Hedonismo e Conformidade, e observam os valores organizacionais de Prestígio, Domínio e Realização. Os resultados quantitativos e qualitativos indicaram que não existe um alinhamento pessoa-organização e que o nível de engajamento dos colaboradores é médio. Este resultado pode ter sido influenciado pelo momento do ciclo de vida da organização caracterizado por mudanças estruturais, estratégicas e culturais.

Relevância: A literatura é escassa quando buscamos estudos que relacionam o engajamento com o alinhamento pessoa-organização. Este estudo traz a junção destes conceitos ao analisar o alinhamento pessoa-organização e sua influência no engajamento de colaboradores.

Palavras-chave: Alinhamento pessoa-organização. Person-Organization Fit (P-O fit). Valores pessoais e organizacionais. Engajamento.

PERSON-ORGANIZATION FIT (P-O FIT) AND ENGAGEMENT

ABSTRACT

Objective of the study: The objective of this work is to analyze the person-organization fit (Person-Organization fit or P-O fit) and its influence on employee engagement.

Methodology / approach: A descriptive, analytical and hypothetical-deductive research was carried out through a case study in a multinational company in the industrial segment. The research was based on the concepts of P-O fit by Chatman (1989), Personal Values by Schwartz (1994) and Organizational Value Profiles Inventory (IPVO) by Oliveira and Tamayo (2009) and Kahn's Work Engagement (1990). The research strategy adopted was that of multiple methods, contributing more effectively to corroborate hypotheses and constructs. For the quantitative analysis, 132 employees answered a questionnaire that combined questions: (a) Schwartz's Portrait Values Questionnaire PVQ-21 (2001) validated in Brazil by Almeida and Sobral (2009), (b) Organizational Value Profiles Inventory (IPVO) by Oliveira and Tamayo (2009) and (c) Work Engagement Scale (EEGT) by Siqueira (2014). For the qualitative research, internal documents of the organization were analyzed, 15 semi-structured interviews were carried out with

employees and data on participatory observation were collected in training programs.

Main results: Respondents declared that they give greater importance to the personal values of Benevolence, Hedonism and Compliance, and observe the organizational values of Prestige, Domain and Achievement. The quantitative and qualitative results indicated that there is no person-organization alignment and that the level of employee engagement is average. This result may have been influenced by the moment in the organization's life cycle characterized by structural, strategic and cultural changes.

Relevance: Literature is scarce when looking for studies that relate engagement with person-organization alignment. This study brings together these concepts when analyzing the person-organization alignment and its influence on employee engagement.

Keywords: Person-organization alignment. Person-Organization Fit (P-O fit). Personal and organizational values. Engagement.

ALINEACIÓN PERSONA-ORGANIZACIÓN (P-O FIT) Y COMPROMISO

RESUMEN

Objetivo del estudio: El objetivo de este trabajo es analizar el ajuste persona-organización (ajuste Persona-Organización o ajuste P-O) y su influencia en el compromiso de los empleados.

Metodología / enfoque: Se realizó una investigación descriptiva, analítica e hipotética-deductiva a través de un estudio de caso en una empresa multinacional en el segmento industrial. La investigación se basó en los conceptos de ajuste P-O de Chatman (1989), Valores personales de Schwartz (1994) y Organizacional de Oliveira y Tamayo (2004), así como el compromiso laboral de Kahn (1990). La estrategia de investigación adoptada fue la de múltiples métodos, contribuyendo más efectivamente a corroborar hipótesis y construcciones. Para el análisis cuantitativo, 132 empleados respondieron un cuestionario que combinaba preguntas: (a) Cuestionario de valores de retrato de Schwartz PVQ-21 (2001) validado en Brasil por Almeida y Sobral (2009), (b) el Inventario de Perfiles de Valor Organizacional (IPVO) de Oliveira y Tamayo (2009) y (c) la Escala de Compromiso Laboral de Siqueira (EEGT) (2014). Para la investigación cualitativa, se analizaron documentos internos de la organización, se llevaron a cabo 15 entrevistas semiestructuradas con empleados y se recopilieron datos sobre observación participativa en programas de capacitación.

Resultados principales: Los encuestados declararon que le dan mayor importancia a los valores personales de Benevolencia, Hedonismo y Cumplimiento, y observan los valores organizacionales de Prestigio, Dominio y Logro. Los resultados cuantitativos y cualitativos indicaron que no existe una alineación persona-organización y que el nivel de compromiso de los empleados es promedio. Este resultado puede haber sido influenciado por el momento en el ciclo de vida de la organización caracterizado por cambios estructurales, estratégicos y culturales.

Relevancia: La literatura es escasa cuando se buscan estudios que relacionen el compromiso con la alineación persona-organización. Este estudio reúne estos conceptos al analizar la alineación persona-organización y su influencia en el compromiso de los empleados.

Palabras clave: Alineación persona-organización. Ajuste persona-organización (P-O fit). valores personales y organizacionales. Compromiso

Como citar

American Psychological Association (APA)

Rodriguez, C. V. O., Tomei, P. A., & Serra, B. P. Campos (2020). Alinhamento pessoa-organização (P-O FIT) e engajamento: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(1), 128-148. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.15899>.

(ABNT - NBR 6023:2018)

RODRIGUEZ, C. V. O.; TOMEI, P. A.; SERRA, B. P. DE C. Alinhamento pessoa-organização (P-O FIT) e engajamento: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 19, n. 1, p. 128-148, jan./marc. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.15899>.

1 Introdução

No atual mercado dinâmico e competitivo, onde observa-se a crescente inquietação dos profissionais em busca de novos desafios e crescimento, há uma conseqüente rotatividade, trazendo impactos negativos para o bom funcionamento e desempenho das organizações. Com isto, surge uma importante preocupação para os líderes que é a necessidade de se investigar o que faz com que um profissional se mantenha mais engajado com a organização.

Segundo Kristof (1996), quando um trabalhador que já possui os valores de uma organização é contratado, há uma grande probabilidade de que o mesmo tenha um bom desempenho, seja satisfeito, engajado e comprometido com a organização, resultando em maior sucesso para a empresa.

Diante deste desafio a literatura organizacional tem investigado o alinhamento dos indivíduos com a organização de diversas formas.

Nadler e Tushman (1980) apresentaram um dos primeiros estudos sobre o tema, destacando a importância da convergência entre os objetivos individuais e organizacionais. Na mesma década, Chatman (1989) introduz a análise da congruência dos valores da pessoa com os da organização, apresentando o conceito de *Person-Organization Fit* ou *P-O fit*.

A importância do alinhamento de valores individuais e organizacionais passa a ser um denominador comum importante entre os trabalhos que versam sobre o tema (Cooman et.al., 2009, Tamayo e Porto, 2009), mas, a literatura é escassa quando buscamos estudos que relacionam o engajamento com o alinhamento pessoa-organização (May et al., 2004; Wildermuth & Paulken, 2008, Wildermuth, 2013; Rich et al., 2010).

Assim sendo, a análise do alinhamento pessoa-organização e sua influência no engajamento de colaboradores será o objetivo deste trabalho que a partir de um estudo de caso abordará as seguintes questões: (a) Quais os valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores da organização? (b) Existe um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais? (c) Os colaboradores são engajados? (d) De que modo o alinhamento de valores (pessoais e organizacionais) impacta no engajamento dos colaboradores? (e) Identifica-se uma percepção distinta dos valores entre grupos específicos de colaboradores? (f) A mudança organizacional afeta o alinhamento dos colaboradores?

Para alcançar este objetivo, o trabalho inicialmente conceituará alinhamento pessoa-organização e engajamento, enfatizando as pesquisas realizadas sobre o tema; apresentará a metodologia de pesquisa e os resultados encontrados.

2 Referencial teórico

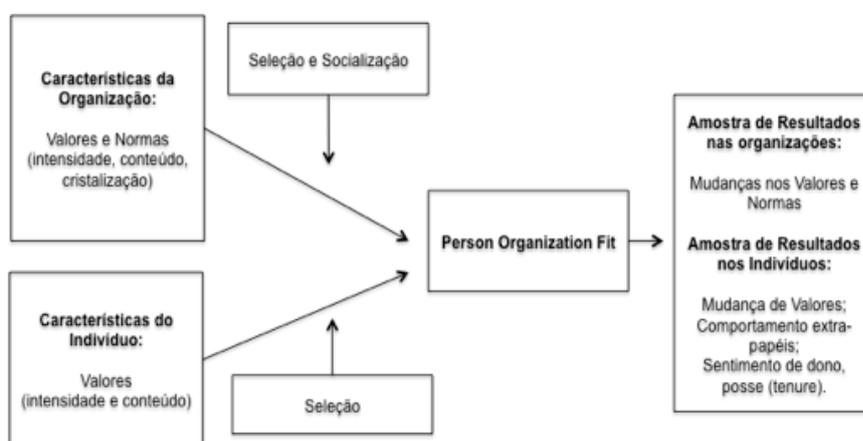
2.1 Alinhamento pessoa-organização (P-O Fit), Valores Pessoais e do Trabalho

O conceito de alinhamento pessoa-organização (P-O fit) possui seu alicerce nos valores individuais e organizacionais, isto é, a congruência, compatibilidade ou alinhamento de valores pessoais

e organizacionais tornaram-se amplamente aceitos como definição do conceito de *P-O fit* (Kristof-Brown et al., 2005).

Um dos primeiros estudos sobre o alinhamento pessoa-organização foi realizado por Chatman (1989) que, ao identificar como as características pessoais e situacionais influenciam o comportamento humano, apresentou um modelo de pensamento interacional (figura 1), baseado no conceito de que “*P-O fit* é a congruência entre as normas e os valores organizacionais e os valores das pessoas.” (Chatman, 1989, 339).

Figura 1 - Modelo de P-O fit, de Chatman (1989)



Fonte: Traduzido pelos autores de Chatman (1989).

É, portanto, através desta relação entre a empresa e o indivíduo que o alinhamento é possível. A organização seleciona o profissional que tenha maior compatibilidade com seus valores e também oferece a socialização ao novo empregado, demonstrando suas normas e comportamentos compartilhados em sua cultura. Já o indivíduo, irá selecionar a empresa que tenha maior alinhamento com seus valores e assim se estabelece a relação, onde tanto o indivíduo quanto a organização pode sofrer influência um ao outro ao mudar seus valores.

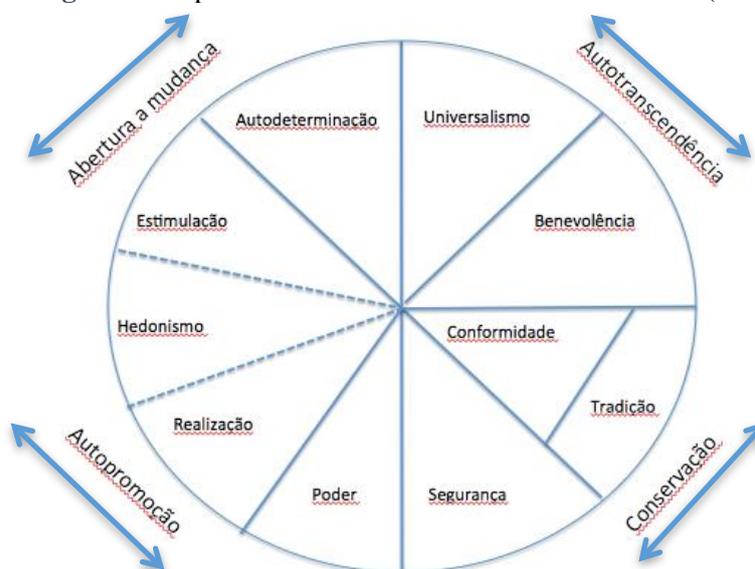
Para aprofundarmos este tema, inicialmente é importante definir o que é considerado como valor. Sob o prisma da psicologia social, Rokeach (1973) define valor “como uma crença que guia ações e julgamentos por meio de situações e objetivos específicos, além daqueles imediatos, para estados finais de existência mais profundos”. Segundo o autor, os valores são ordenados conforme sua importância relativa. Uma vez internalizados, os valores se tornam, conscientemente ou não, um padrão de critérios que guia a ação e desenvolve e mantém atitudes, para justificar ações, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar aos outros.

Levando em conta as diferentes perspectivas pessoais, as estruturas de personalidade,

inspirações e princípios de vida, Rokeach (1982) criou um questionário que se tornou um sucesso pela sua complexidade nos resultados (produz 36 valores) e sua simplicidade de aplicação, onde os respondentes precisam analisar frases que abordam questões existenciais e comportamentais ou de conduta. O questionário Rokeach Values Survey – RSV produz, portanto, o resultado de 36 valores que ele categoriza 18, como terminais que estão relacionados a objetivos existenciais e os outros 18 valores como instrumentais, que estão relacionados a comportamentos e questões morais (Tamayo e Porto, 2009).

Com o objetivo de medir os valores e encontrar um padrão em diversas culturas em mais de 40 países, Schwartz (1994) se baseou na teoria de Rokeach e criou dez tipos motivacionais de valores, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 2 - Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1994)



Fonte: Os autores, a partir de Schwartz (1994, 24) e Tamayo e Porto (2009, 371).

Diferente de Rokeach (1982), que em seu formulário Rokeach Values Survey- RVS dividiu 36 valores entre instrumentais e terminais, Schwartz (1994) divide os seus 10 valores em duas dimensões bipolares, ou seja, que formam duas duplas opostas: Autopromoção versus Autotranscendência e Mudança versus Conservação.

A sua estrutura de valores foi composta por um sistema dinâmico, circular, onde é possível encontrar compatibilidades ou conflitos entre os valores. Por exemplo, quem busca poder provavelmente não possui a benevolência como valor importante. Mas como Schwartz (1994) exemplificou, quem busca segurança também costuma valorizar a tradição. Existem, portanto, variáveis integradas que se relacionam.

Em 1999, Schwartz e demais colaboradores criaram uma versão mais simples e completa, o PVQ – Portrait Value Questionnaire, questionário que possui 40 questões (PVQ-40) e analisa os 10 tipos motivacionais de valores humanos. Dois anos depois, Schwartz (2001) propôs uma nova versão de 21

questões (PVQ-21), com objetivo de reduzir o tempo de aplicação sem impacto no resultado.

Somente alguns anos depois, Tamayo e Porto (2009) validam no Brasil o PVQ-40, denominando-o como Questionário de Valores Pessoais (QVP). Neste mesmo ano, também no Brasil é validada a versão reduzida do PVQ-21 por Almeida e Sobral (2009) que aplicam em administradores. Recentemente, Sambiasi e demais colaboradores (2014) compararam ambos os questionários, PVQ-40 e PVQ-21, validando e afirmando que ambas as escalas refletem a teoria de Schwartz (1994) e seus 10 tipos motivacionais de valores pessoais. Veremos adiante que, para a mensuração de valores pessoais, utilizaremos neste estudo o modelo validado por Almeida e Sobral (2009), que foi validado a partir de Schwartz (2001).

Para a análise dos valores relativos ao trabalho, Tamayo juntamente com Porto (2003), resolveu criar uma escala própria de valores relativos ao trabalho com trabalhadores brasileiros, onde uma pesquisa exploratória chegou a quatro escalas importantes que facilmente foram comparadas por ele próprio a outras teorias, como a de Schwartz (1994) e Ros et al (1999).

“Fator 1 - Realização no trabalho que se refere à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade;

Fator 2 - Relações sociais que se refere à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho;

Fator 3 - Prestígio se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho; e,

Fator 4 - Estabilidade que se refere à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.” (PORTO e TAMAYO, 2003, 151)

Dando continuidade em suas pesquisas sobre os valores pessoais e organizacionais, contribuindo para a Psicologia Social e do Trabalho como para outras ciências como a Administração, Tamayo e Oliveira (2004) criaram um questionário inovador que traz a perspectiva do trabalhador sobre a empresa, atribuindo os valores que são compartilhados pelo grupo. O Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais – IPVO – é baseado nos 10 tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992, 1994) e é capaz de investigar de maneira objetiva quais os valores percebidos e praticados na cultura organizacional (Oliveira e Tamayo, 2004).

Do mesmo modo em que foram considerados 10 tipos de valores pessoais por Schwartz (1994), Oliveira e Tamayo (2004) fizeram uma correspondência a estes. O questionário possui 48 perguntas e foram encontrados 8 fatores, onde há quatro valores que foram condensados em duplas (Autonomia com

Estimulação e Benevolência com Universalismo) para que haja a devida correspondência.

Tabela 1 - Definição dos Valores Organizacionais e a correspondência com os Valores Pessoais de Schwartz

Valores Organizacionais IPVO, Oliveira e Tamayo, 2004	Valores Pessoais PVQ, Schwartz (1994)	Definição / Metas dos Valores Organizacionais
Autonomia	Autodeterminação/ Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência/ Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Os autores, a partir de Oliveira e Tamayo (2004 137).

Para então analisar o alinhamento pessoa-organização neste presente estudo, serão avaliados os valores pessoais e organizacionais a partir dos conceitos apresentados, que reforçam a influência mútua do indivíduo e da organização. Chatman (1989) já havia abordado esta premissa, exemplificando que, uma pessoa competitiva seria mais competitiva em uma organização que enfatiza a competição, mas ele ou ela pode se envolver em atividades de cooperação se a organização promoveu fortemente tais atividades.

Portanto, para analisar o alinhamento ou congruência da pessoa com a organização, não é possível ignorar a influência do ambiente e é importante saber interpretar a cultura organizacional existente. Schein (2009) afirma que, se não analisarmos e interpretarmos as forças do ambiente a qual estamos inseridos, seremos vítimas das mesmas.

Por fim, cabe ressaltar que Chatman (1989) afirmou que, se há o baixo alinhamento entre uma pessoa e a organização, há três possíveis consequências: “1. os valores da pessoa poderiam mudar e tornarem-se semelhantes ao sistema de valores da organização; 2. os valores da organização podem mudar; 3. a pessoa deixará a organização”. (Chatman, 1989, 343).

2.2 Engajamento

O conceito de engajamento surgiu a partir de Kahn (1990), que o define como a maneira pela qual as pessoas se conectam às suas funções de trabalho, expressando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis. Estes três elementos fundamentais (físico, cognitivo e emocional) são ativados simultaneamente para criar um estado de envolvimento no trabalho (Kahn, 1990).

Além de Kahn, houve outros importantes autores que contribuíram para a concepção do termo “engajamento”, conforme resumido na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Definições de engajamento segundo estudiosos do assunto

Conceito	Descrição	Autores
Engajamento com o trabalho	É o conjunto das expressões física, cognitiva e emocional durante a execução das atividades no trabalho. Três dimensões: significância, segurança e disponibilidade.	Kahn (1990)
	Estaria atrelado ao estado oposto do <i>Burnout</i> , promovendo energia, envolvimento e eficácia no trabalho.	Maslach e Leiter (1997)
	Caracterizado por vigor (alta energia) e dedicação (alta identificação)	Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002)
	Estado em que os indivíduos são intelectualmente e emocionalmente comprometidos com a organização	Baumruk (2004)
	Energia empregada por um indivíduo para realizar suas funções, ajudando-o a trazer seu "eu" em um papel. O engajamento está intimamente relacionado ao envolvimento e estado de fluidez no trabalho.	May, Gilson e Harter (2004)
	É unicamente pessoal, onde o indivíduo é capaz de exercitar os componentes físicos, emocionais, mentais e espirituais para se sentir engajado no trabalho e extrair o melhor que há em si.	Loehr (2005)
	Grau em que um indivíduo é atencioso e absorvido no desempenho de suas funções a partir dos recursos econômicos e sócio emocionais oferecidos pela organização.	Saks (2006)
	Sensação de entusiasmo e excitação condicionada pelo ambiente de trabalho, liderança e características do trabalho.	Wildermuth e Pauken (2008)

Fonte: Os autores.

Muitos estudos demonstram que o engajamento é benéfico tanto para a empresa, que possui maior produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente, quanto para o empregado, que apresenta sensações positivas, como o entusiasmo, o bem-estar e a satisfação (Harter et al., 2002; Baumruk, 2004; Gruman e Saks, 2011).

Kahn (1990) enfatiza a importância de diferenciar engajamento de conceitos que podem desvirtuar sua compreensão, como o envolvimento e comprometimento com o trabalho.

O comprometimento no trabalho está relacionado a um acordo com a organização, onde o colaborador realiza seu trabalho até que resultado final seja alcançado, cumprindo com seus papéis e responsabilidades (Rich, 2006). Por outro lado, quando há engajamento, há um envolvimento emocional muito maior, onde há uma disposição e uma conexão emocional que vai além do papel que o profissional desempenha (Rich, 2006). Isto corrobora com os preceitos de Kahn (1990), que destaca a importância das condições psicológicas e do estado emocional do colaborador no ambiente de trabalho.

Kahn (1990) constatou que haviam três condições psicológicas associadas ao engajamento no local de trabalho: (1) significância psicológica que pode ser descrita como uma sensação de estar sendo recompensado pelo esforço e dedicação dispensados no trabalho, através das condições físicas, cognitivas e emocionais depositadas na empresa, (2) segurança que pode ser atribuída à sensação de

estar apto para se colocar na empresa sem sentir-se ameaçado, e, (3) disponibilidade - sensação de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para desempenhar o cargo/papel.

2.3 Alinhamento pessoa-organização e engajamento

Embora poucos estudos que analisam a relação direta entre alinhamento pessoa-organização e engajamento (Ünal e Turgut, 2015; Hamid & Yahya, 2011), são inúmeros os trabalhos que exploram esta relação às atitudes no trabalho (Bretz & Judge, 1994; Hoffman & Woehr 2006; Verquer et al., 2003) e identificam uma relação positiva do alinhamento pessoa-organização com o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania corporativa.

Alguns trabalhos apresentam resultados e ideias que iluminam o tema e que podem servir de parâmetros para novas pesquisas. Por exemplo, de acordo com Albrecht (2012) a congruência entre as demandas dos empregados e as ofertas organizacionais contribuem de forma positiva no engajamento.

Menon et al (2014) analisaram o engajamento dos empregados como fator potencial de mediação para a relação entre o alinhamento pessoa-organização e a intenção de sair de uma organização. Concluíram que o alinhamento pessoa-organização (em termos de valores e de congruência de objetivos) oferece maior significado e apego psicológico que leva os indivíduos a aumentarem o seu nível de engajamento.

Bono and Judge (2003) tendo como foco os empregados que estão engajados no seu trabalho, sugerem que aqueles colaboradores que percebem que o seu trabalho é consistente com os seus valores pessoais, serão mais engajados.

Božac et al (2017) num trabalho recente buscaram entender o papel do engajamento no trabalho como mediador entre a congruência de valores pessoais e organizacionais e comprometimento organizacional. Após coleta de dados em uma amostra de participantes recrutados em diferentes hotéis da Croácia, concluíram que o engajamento no trabalho depende diretamente no nível de alinhamento pessoa-organização.

De forma semelhante, Biswas et al (2013) realizaram um estudo com 246 gerentes indianos e identificaram uma relação de causa-efeito do alinhamento pessoa-organização no engajamento dos empregados, argumentando que um elevado nível de engajamento dos empregados favorece a confiança e a lealdade entre o indivíduo e a organização.

Por fim, um trabalho que mais se assemelha com a nossa pesquisa, foi realizado por Ünal e Turgut (2015). Os autores aplicaram o Organizational Culture Profile (OCP) para identificar os valores e a Utrecht Work **Engagement** Scale (UWES) mais uma escala de 15 itens construída pelos autores para mensurar o nível de engajamento do empregado e engajamento organizacional de 285 empregados. Os resultados do trabalho confirmaram a hipótese da pesquisa: o alinhamento pessoa-organização contribui tanto para o engajamento no trabalho quanto para o engajamento organizacional.

3 Metodologia

Primeiramente, quanto aos seus fins, podemos afirmar que a pesquisa é caracterizada como descritiva, analítica e hipotética-dedutiva. O estudo busca compreender e descrever o fenômeno do alinhamento pessoa-organização e sua relação com o engajamento, analisando os dados para confirmação posterior das deduções.

Quanto aos meios, consideramos uma pesquisa de campo através de estudo de caso único (Creswell, 2010), pois a investigação deu-se exclusivamente em uma população específica, dentro de uma empresa multinacional do segmento industrial e com filial no Brasil. Outra característica do estudo de caso foi o objetivo de aprofundar e detalhar um fenômeno específico.

Segundo Eisenhardt (1989), a aplicação de múltiplos métodos facilita a chamada triangulação dos dados, contribuindo de forma mais efetiva para corroborar hipóteses e constructos. Triangulação, portanto, significa combinar diversos métodos para compreender um mesmo fenômeno.

Para analisar as questões alinhadas com o objetivo do trabalho apresentadas na introdução, foram formuladas algumas hipóteses e suposições:

H1 e S1: Na empresa há alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles.

H2 e S2: O nível de engajamento nesta organização é alto.

H3 e S3: O alinhamento de valores pessoais dos colaboradores e dos valores organizacionais percebidos por eles possui impacto no engajamento do trabalho.

H4 e S4: Há diferença na percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.

S5: O momento de transformação cultural da empresa impacta o alinhamento pessoa-organização.

3.1 Amostras

A amostra quantitativa foi não probabilística, através da acessibilidade e selecionada por tipicidade de acordo com o nível hierárquico. Um total de 5,5% do universo de empregados selecionados proporcionalmente segundo nível hierárquico (210 colaboradores) foi convidada para fazer parte da pesquisa quantitativa, mas apenas 132 respostas completas puderam ser aproveitadas na pesquisa, representando 3,4% do universo, conforme é detalhado na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Dados da amostra quantitativa por nível hierárquico (cargos)

Dados Demográficos da Amostra Quantitativa						
Nível hierárquico (Cargos)	Qtde Universo	Qtde Amostra	% da Amostra ref ao Universo	Qtde Respondentes	% de retorno	% de respondentes ref ao Universo
Diretoria	12	5	42%	3	60%	25%
Gerência	250	35	14%	25	71%	10%
Supervisão	100	25	25%	22	88%	22%
Especialista ou Analista	485	55	11%	22	40%	5%
Técnico, Assistente, Auxiliar, Operador ou cargos operacionais	3000	90	3%	60	67%	2%
TOTAL	3847	210	5,5%	132	62,9%	3,4%

Fonte: Os autores.

Para a amostra qualitativa, na escolha dos 15 entrevistados foi utilizado o critério de acessibilidade e disponibilidade e por tratar-se de um tema relevante para a cultura organizacional, priorizaram-se as lideranças (5 Diretores D1 a D5, 6 gerentes G1 a G6 e 4 analistas / nível operacional, A1 a A4) e a heterogeneidade em termos de gênero, tempo de empresa, localização e setores de atuação.

3.2 Coleta de dados quantitativos

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os organizacionais constituem dois sistemas sólidos e distintos que podem ser, portanto, comparados de forma consistente. Porém, como ainda não há uma validação deste método de análise, não poderemos fazer uma investigação através dos dois instrumentos de forma conjunta.

Portanto, será feita uma análise separada do resultado dos dois questionários. Diferentemente do que observamos em alguns estudos, em que é aplicado um único questionário para avaliar os valores pessoais e os valores no trabalho, entendemos aqui que se tratam de conceitos distintos e que possuem instrumentos válidos para analisá-los. Para avaliar os valores pessoais, será usado o questionário validado por Almeida e Sobral, 2009 e para analisar os valores no trabalho, será usado o questionário IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).

Foi aplicado presencialmente ou online (via Qualtrics) segundo escolha do respondente um questionário com um total de 84 questões composto de duas partes:

A primeira visava avaliar o alinhamento individuo-organizacao (valores organizacionais e valores pessoais) e combinou dois questionários:

- (a) Portrait Values Questionnaire - PVQ-21 de Schwartz (2001) e validado no Brasil por Almeida e Sobral (2009) onde temos 21 frases que descrevem pessoas em termos dos seus objetivos, aspirações e desejos, apresentando os valores de forma indireta e indicam as preferências individuais referentes aos dez tipos motivacionais de valores humanos, propostos por Schwartz (1994): Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Tradição, Conformidade, Benevolência, Universalismo, Segurança.

(b) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) composto por 48 afirmativas que caracterizam uma organização, no qual o respondente deve avaliar sua percepção e em uma escala de seis (6) fatores, se “Não se parece em nada com minha organização” ou “É muito parecida com minha organização”.

A segunda visava avaliar o engajamento e foi composta pelas dez questões da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) criada por Siqueira(2014), a partir da escala de Schaufeli et al. (2002), a Utrecht Work Engagement Scale – UWES acrescida de cinco questões que avaliavam os dados demográficos da amostra (Gênero, Idade, Escolaridade, Cargo e Tempo de Empresa) conforme detalhado na tabela abaixo.

Tabela 4 - Composição do questionário para coleta de dados quantitativos

Análise Quantitativa da Pesquisa						
Itens para avaliar (3)	Embasamento teórico	Instrumentos (3)	Fatores (20)	Questões	Qtde de Questões (79)	Escalas (5 cada)
Valores Pessoais	Dez tipos Motivacionais de Valores Humanos (SCHWARTZ, 1994)	Portrait Values Questionnaire - PVQ-21 - Schwartz (2001) Adaptado no Brasil por Almeida e Sobral (2009) 21 questões	1. Autodeterminação	1 e 11	2	1. NÃO SE PARECE EM NADA comigo
			2. Estimulação	6 e 15	2	2. NÃO SE PARECE comigo
			3. Hedonismo	10 e 21	2	3. É MAIS OU MENOS PARECIDA comigo
			4. Realização	4 e 13	2	4. É PARECIDA comigo
			5. Poder	2 e 17	2	5. É MUITO PARECIDA comigo
			6. Tradição	09 e 20	2	
			7. Conformidade	7 e 16	2	
			8. Benevolência	12 e 18	2	
			9. Universalismo	03/08/19	3	
			10. Segurança	5 e 14	2	
Valores Organizacionais	Dez tipos Motivacionais de Valores Humanos (SCHWARTZ, 1994) e Valores Organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004)	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO Oliveira e Tamayo (2004) 48 questões	1. Autonomia	01/13/23/28/29/30/40/46	8	1. NÃO SE PARECE EM NADA com a minha empresa
			2. Bem Estar	05/09/14/22/32/48	6	2. NÃO SE PARECE com a minha empresa
			3. Realização	04/08/20/24/36	5	3. É MAIS OU MENOS PARECIDA com a minha empresa
			4. Domínio	10/18/37/39/42/45	6	4. É PARECIDA com a minha empresa
			5. Prestígio	07/25/33/35	4	5. É MUITO PARECIDA com a minha empresa
			6. Tradição	06/12/19/31/47	5	
			7. Conformidade	11/ 17/27/28/34/41/43	7	
			8. Preocupação com a Coletividade	02/03/15/16/21/38/44	7	
Engajamento	Kahn (1990) Maslach e Leiter (1972) e Schaufeli et al (2002)	Escala de Engajamento no Trabalho - EEGT Elaborado por Siqueira (2014) 10 questões	1. Vigor	1/3/5/8/9	5	1. Nunca 2. Poucas Vezes 3. Às vezes
			2. Absorção	2/4/6/7/10	5	4. Muitas Vezes 5. Sempre

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Coleta de dados qualitativos

Além da observação participativa do pesquisador no ambiente organizacional através de reuniões e treinamentos formais, foram gravadas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro com vinte e cinco perguntas, referentes aos valores pessoais e organizacionais, ao alinhamento e ao

engajamento do colaborador. Também foram coletados documentos internos da empresa com os valores e as diretrizes estratégicas, apresentações institucionais, cartilhas para novos empregados e apostilas de treinamentos.

A coleta de dados para a pesquisa quantitativa, qualitativa e bibliográfica foram realizadas no período entre maio e julho de 2015, período em que a organização estava passando por mudanças estruturais, estratégicas e culturais, o que deve ser considerado para a análise de resultados. Ao longo destes dois meses e meio, os questionários foram respondidos e as entrevistas foram conduzidas em paralelo. Portanto podemos afirmar que foi realizada a triangulação concomitante dos dados, onde “o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e qualitativos e depois compara os dois bancos de dados para determinar se há convergências, diferenças ou alguma combinação” (Creswell, 2010, 250).

3.4 Tratamento dos dados

Quanto ao tratamento e análise dos dados da pesquisa, a análise quantitativa dos dados pode ser resumida em:

- (a) a análise da H1 e H2 foi feita via médias de cada fator do questionário IPVO e PVQ-21, de modo a identificar quais os valores mais importantes destacados pelos respondentes;
- (b) para a verificação da H3, foi adotado o método de Regressão Linear Múltipla para analisar o impacto do alinhamento de valores pessoa-organização (P-O fit) no engajamento. Porém, como não foi possível encontrar uma única variável para alinhamento, foi feita a análise de forma separada pelos resultados dos valores de cada questionário (IPVO e PVQ-21). Para o teste de normalidade, foi considerado o nível de significância de 90% (0.10).
- (c) por fim, para a avaliação da H4, foi utilizada a Análise de Variância ou ANOVA, aplicada após a regressão linear múltipla, a fim de testar e comparar as médias das variáveis de controle (demográficas) e identificar se há diferenças entre os diferentes grupos (por idade, por escolaridade, tempo de casa, etc.). Deste modo, a Hipótese Nula seria a afirmativa de que não haveria diferenças entre as médias das variáveis demográficas, ou seja, elas seriam iguais e, portanto, haveria um padrão no grupo. Esta hipótese seria rejeitada ao encontrarmos o p-valor acima de 0,05. Ou seja, o nível de significância foi de 95% neste caso.

Na etapa da análise qualitativa, os dados foram examinados quanto à análise dos discursos, sem a inclusão de categorização.

4 Análise dos resultados

Identificamos que os colaboradores da amostra coletada dão maior importância aos valores pessoais de Benevolência, que possui a maior média (4,23), seguido de Hedonismo (3,99) e Conformidade (3,69). Eles também demonstraram menor importância aos valores Estimulação (3,20) e Tradição (3,18), que tiveram menor média das respostas.

Isto significa que para o grupo de pessoas que responderam ao questionário é importante o caráter coletivo, onde as pessoas se preocupam com o próximo.

O Valor Benevolência exemplificado através das ações de cooperação, honestidade e indulgência também foi frequentemente citado por muitos entrevistados, independente do nível hierárquico, conforme ilustram os trechos abaixo:

- “Neste ambiente, as pessoas demonstram muita colaboração e compreensão, não se busca culpados. Então, todo mundo tá junto e, se há um erro, ele não é levado como algo pesado ou com sentimento de culpa...” (Entrevistado D1)
- “Existe um protecionismo aqui absurdo...existe aqui uma tolerância por parte dos gestores que eu acho que num futuro não é sustentável.” (Entrevistado D3)
- “Eu valorizo o pensar no outro, de fazer um ambiente gostoso e harmonioso, tudo isso é importante para mim.” (Entrevistado G2)
- “Eu acredito na cooperação, na ajuda dos colegas. Eu não acho que você consegue subir sozinho.” (Entrevistado A1)

Podemos observar no discurso dos entrevistados que há uma tolerância grande quanto ao erro na empresa. Segundo Schwartz (2001), a pessoa que é benevolente quer sempre ajudar os que estão à sua volta e cuidar das pessoas que ela gosta.

Historicamente, os gestores da empresa foram sempre orientados a relevarem certos comportamentos ou resultados negativos na empresa, em prol do bem-estar social e proteção do grupo. As pessoas que não performassem bem, deveriam ser absolvidas e, em casos mais graves, deveriam ser aproveitadas em outras áreas, evitando assim a demissão.

Além disso, características do Hedonismo também foram recorrentes nas entrevistas. Segundo Schwartz (1994), este valor pode ser exemplificado por sentimentos de felicidade, e prazer e curtição conforme ilustram os trechos das entrevistas a seguir:

- “...com aquilo que eu consigo fazer e realizar no dia a dia, eu estou bem feliz, satisfeito. Principalmente me sinto feliz com a forma como fazemos as coisas.” (Entrevistado A2)

- “Bom, minha prioridade de vida número um é ser feliz. Ser feliz e trazer felicidade aqueles que eu amo. Isso é minha característica e ser feliz envolve várias coisas pra mim, ser feliz é estar feliz com a minha família, estar feliz no meu trabalho.” (Entrevistado D3)

Os valores organizacionais que os colaboradores percebem como mais compatíveis e predominantes são o Prestígio (4,27), seguido de Domínio (4,25) e Realização (4,11). Os valores menos percebidos na empresa são a Tradição (3,45) e o Bem-Estar do Empregado (3,23).

Segundo Schwartz (1994), empresas reconhecidas pelo valor Prestígio são admiradas e reconhecidas no seu ramo, e favorecem o orgulho dos seus colaboradores. Este valor é reforçado pelo Domínio Organizacional que leva à competitividade e a busca de uma posição dominante no mercado (Oliveira e Tamayo, 2004).

Estes dois valores organizacionais também estão presentes nas falas de praticamente todos os entrevistados como ilustramos a seguir:

- “Hoje nós somos referência e temos prestígio no mercado. Hoje nós temos mais que 60% do mercado do nordeste.” (Entrevistado G2)
- “É indiscutível que somos os líderes no nosso mercado, todos os concorrentes querem ser como nós.” (Entrevistado G4)
- “Nossa, é incrível eu estar aqui há tantos anos e ter visto esta empresa triplicar de tamanho... e fora o faturamento, a gente está vindo de anos seguidos em dois dígitos de crescimento, isso é demais, é muita coisa... dá orgulho” (Entrevistado A1)

Através dos diálogos observados sobre os valores organizacionais, é evidente que a percepção de que os valores da empresa estão sofrendo mudanças. Isto é uma consequência das transformações que a empresa está passando nos últimos anos. Os exemplos a seguir ilustram esta percepção:

- “Nós somos a evolução... Eu entrei na empresa esse ano completam no total 10 anos e quando eu entrei eram 180 funcionários e hoje temos 600 aqui na nossa unidade. Eram poucos departamentos e hoje são tantos que eu não consigo me lembrar de todos. São tantas coisas, como mudanças e um crescente crescimento quase todos os anos...” (Entrevistado A4)
- “É natural que, conforme vamos avançando em termos de desafios, a carga de trabalho aumente. Eu gosto deste ritmo intenso e acho normal...Só que vejo muitos aqui reclamarem, pois não têm mais o mesmo ritmo tranquilo de antes.” (Entrevistado G6)

Os valores pessoais destacados por estes colaboradores como mais relevantes não são correspondentes aos valores organizacionais mais percebidos na empresa. Por exemplo, Benevolência estaria correspondente a Preocupação com a Coletividade, que se encontra no ranking em quarto lugar. Já o Hedonismo, seria correspondente a Bem-estar, que é o valor organizacional menos percebido.

Do mesmo modo, os valores organizacionais percebidos também estão desalinhados, pois Domínio e Prestígio seriam correspondentes a Poder, que está no ranking dos valores pessoais em 8º lugar para estes colaboradores. Portanto, observamos tanto pelos discursos quanto nos resultados quantitativos que não há um alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

Para respondermos a Hipótese 1 sobre alinhamento, como os modelos de cada questionário não são comparáveis, precisamos fazer uma análise baseada na proposta de Oliveira de Tamayo (2004) de forma mais qualitativa, a partir da correspondência proposta no Tabela 1. Foi criada uma sigla para os sete grupos Valor Pessoa-Organização (VPO) proposto nesta tabela.

Tabela 5 - Comparação de ranking de valores pessoais e organizacionais, de acordo com os valores propostos por Oliveira e Tamayo (2004)

Ranking	Valores Pessoais (PVQ-21)	Tipos Motivacionais de Segunda Ordem (Schwartz, 1994)	Valores Organizacionais (IPVO)	Tipos Motivacionais de Segunda Ordem (Schwartz, 1994)
1	Benevolência/Universalismo (VPO7)	Autotranscendência / coletivo	Domínio/Prestígio (VPO4)	Autopromoção / individual
2	Hedonismo (VPO2)	Abertura à Mudança/ individual	Realização (VPO3)	Autopromoção / individual
3	Conformidade (VPO6)	Conservação / coletivo	Preocupação com a coletividade (VPO7)	Autotranscendência / coletivo
4	Realização (VPO3)	Autopromoção/ individual	Conformidade (VPO6)	Conservação / coletivo
5	Autodeterminação/ Estimulação (VPO1)	Abertura à Mudança/ individual	Autonomia (VPO1)	Abertura à Mudança/ individual
6	Poder (VPO4)	Autopromoção / individual	Tradição (VPO5)	Conservação / coletivo
7	Tradição (VPO5)	Conservação/ coletivo	Bem-estar do empregado (VPO2)	Abertura à Mudança/ coletivo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo em vista os resultados apresentados, portanto, a H1 não é confirmada. No que diz respeito aos resultados da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) de Siqueira et.al (2014), um escore entre 3 e 3,9 é considerado médio e apenas de 4 a 5, é considerado alto. Foi identificada na amostra uma média de 3,83 (nível médio de engajamento) o que invalida a H2 também.

A normalidade foi considerada satisfatória, denotando homoscedasticidade, onde se percebe claramente pontos aleatoriamente distribuídos em torno do 0, sem nenhum comportamento ou tendência e a partir da análise do p-valor de todos os testes aplicados, a hipótese de que a população possui uma distribuição normal pôde ser confirmada.

Há na pesquisa quantitativa, dos colaboradores da empresa A, um nível médio de vigor e isto é visto nos relatos também dos colaboradores. Eles afirmam estarem engajados, mas não vêm em todos em sua volta este engajamento.

Quanto ao nível de absorção, que estaria relacionado ao nível de concentração e foco no trabalho (Siqueira, 2014), os colaboradores se mostraram preocupados e concentrados em suas metas, presentes em muitos relatos.

- “Eu me sinto conectada com meu trabalho. Eu me sinto muito mais envolvida, cada vez mais focada...” (Entrevistado G5)
- “A única coisa que faz eu tirar o meu foco do meu trabalho, é quando o meu filho está doente. Então o que tira meu foco é isso. Qualquer outra coisa, não.” (Entrevistado A4)

De maneira geral, as pessoas que trabalham na empresa sentem-se engajadas. Talvez, o motivo de o escore ter sido baixo, pode ser associado à presença atual da pressão por resultados, que de certa forma, não está sendo bem recebida por alguns colaboradores, principalmente os antigos, que não estavam habituados com este nível de cobrança.

Para analisarmos a H3, como o alinhamento não foi identificado de forma única, fizemos as regressões separadamente para valores pessoais e organizacionais, observando nos resultados, quais valores teriam maior impacto significativo no engajamento para estes colaboradores.

Identificamos que os valores pessoais que tendem a impactar o engajamento são: Tradição e Conformidade e os valores organizacionais: Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio.

Por último, para a análise da H4, foi necessário aplicar a ferramenta de Análise de Variância (ANOVA). Observamos que há diferenças entre estes grupos específicos, dos quais destacamos que, para os Valores Pessoais, a Tradição possui diferença nas médias dos grupos de colaboradores conforme a escolaridade e o cargo e para os Valores Organizacionais, temos o valor Autonomia que possui diferenças significativas entre os grupos de Gênero, Escolaridade e Cargo.

5 Considerações finais

Foram analisados os principais resultados e achados da presente investigação e, a partir da tabela abaixo, temos o resumo das confirmações das hipóteses e suposições.

Tabela 6 - Análise da confirmação das hipóteses e suposições da pesquisa

Questões Iniciais da Pesquisa	Escolha Metodológica	Hipótese (H) / Suposição (S)	Confirmadas na Pesquisa?	Comentários
1. Quais os valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores desta organização?	Quantitativa e Qualitativa	Não foram formuladas hipóteses ou suposições, haverá uma investigação através dos questionários aplicados e relatos dos entrevistados.	N/A	Em ambas as análises (quanti e quali), os principais valores pessoais encontrados foram a BENEVOLÊNCIA, HEDONISMO e CONFORMIDADE. Já os valores organizacionais percebidos foram o PRESTÍGIO, DOMÍNIO e a REALIZAÇÃO.
2. Haverá um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H1 e S1. Na empresa "A", há alinhamento entre os Valores Pessoais dos colaboradores e os Valores Organizacionais percebidos por eles.	Não.	Através da análise simples do ranking das médias dos valores pessoais e organizacionais percebidos na empresa A, quanto na análise dos valores oficiais da empresa com os valores percebidos, foi encontrada a falta de alinhamento pessoa-organização. Ou seja, não há o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.
3. Qual o nível de engajamento dos colaboradores nesta organização?	Quantitativa e Qualitativa	H2 e S2. O nível de engajamento nesta organização é alto.	Não.	O nível de engajamento encontrado na empresa A foi médio.
4. De que modo o alinhamento de valores (pessoais e organizacionais) impacta no engajamento dos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H3 e S3. O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e dos valores organizacionais percebidos por eles possui impacto no engajamento no trabalho.	Sim.	Os valores pessoais que tendem a impactar o engajamento, seriam a Tradição e a Conformidade. Já os valores organizacionais que teriam maior impacto nos resultados do engajamento seriam a Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio.
5. Haverá uma percepção distinta dos valores entre grupos específicos de colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H4 e S4. Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.	Sim.	Sim, foram encontradas diferentes percepções de acordo com os grupos separados por gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de empresa. Os mais significativos, destacados tanto da ANOVA quanto na regressão, foi o valor pessoal Tradição (é relevante tanto em grupos de escolaridade e cargos diferentes) e os valores organizacionais Autonomia (gênero, escolaridade e cargo) e Bem-Estar (Gênero, idade e tempo de casa).
6. Os resultados encontrados, na análise do alinhamento e engajamento dos colaboradores, serão possivelmente afetados pela cultura organizacional e ambiente de mudança?	Qualitativa	S5. O momento de transformação cultural da empresa "A" impacta o alinhamento pessoa-organização.	Sim.	Analisando o conceito de estágio de evolução organizacional, a empresa A encontra-se em momento de meia-vida onde as transformações e mudanças propiciam a formação de subculturas e uma falta de clareza quanto aos valores e cultura própria, impactando na falta de alinhamento pessoa-organização.

Fonte: Os autores (2015).

Conseguimos observar, através da análise dos diversos relatos dos empregados da empresa A, que a mudança cultural presente, impacta e distorce a percepção dos colaboradores sobre o seu alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Segundo eles, o alinhamento está presente, porém em alguns discursos, podemos perceber que há dissonância entre o que é percebido e o que é praticado.

Frente ao desalinhamento de valores, presente entre os colaboradores e a empresa A, há algumas possíveis consequências. Relembrando as suposições de Chatman (1989), há três desdobramentos prováveis diante da falta de *person-organization fit* e é provável que estas três consequências ocorram na empresa "A". Primeiro, destacamos o importante papel do programa de treinamento que foi implementado para reforçar os valores da empresa entre seus empregados, sendo uma das estratégias sugeridas por Chatman (1989).

Segundo, tendo em vista o seu estágio evolutivo organizacional considerado como meia-idade, há maior propensão para a mudança de valores organizacionais. As constantes mudanças na estrutura e nas pessoas, principalmente com a entrada de um número significativo de novos líderes e executivos, tornam o ambiente fértil para que os valores mudem conforme o perfil destes novos entrantes. Schein (2009) afirma que esta seria uma estratégia de mudança chamada de infusão de *outsiders*.

Por último, há um movimento mútuo entre os colaboradores antigos que se motivam em sair da organização por não se sentirem alinhados à nova organização e o processo de substituições em massa, por decisão da empresa, que não enxerga nestes profissionais uma adaptação à nova cultura que se forma.

Fleury (1989) afirma que, em momentos de crise e rupturas, é importante acompanhar e planejar as mudanças na cultura organizacional. Por este motivo, devido ao fato da empresa A estar passando por mudanças significativas, compreender os valores praticados e elementos simbólicos que são percebidos e valorizados pelos empregados é fundamental para que a cultura se estabilize futuramente.

Para desenvolver ações que pudessem elevar o nível de engajamento na empresa A, os gestores, junto com a área de Recursos Humanos, deveriam priorizar programas que promovessem maior nível de autonomia e bem-estar para os colaboradores, assim como respeitar o sentimento de tradição e práticas consagradas neste momento de mudança, analisando o que deve ser mantido em sua cultura. É importante levar em conta os grupos que são afetados por estes valores, aumentando deste modo a assertividade destas ações. Cabe também ressaltar que, para Ünal et al (2015), esses processos de engajamento no trabalho através desses recursos organizacionais não são tão potentes como a identificação de alinhamento de valores.

Cabe-nos afirmar que, através da combinação de métodos diversos de coleta e análise de dados, a pesquisa obteve resultados ricos e aprofundados sobre os valores pessoais, o engajamento dos colaboradores, assim como os valores organizacionais e a cultura da empresa A. Portanto, o objetivo foi cumprido, onde o estudo de caso representou relevância acadêmica, através de resultados sólidos, embasados nas teorias e métodos escolhidos.

O fato da pesquisa ter se limitado a um estudo de caso único, promoveu grande profundidade nos resultados, porém dificilmente os achados poderão ser ampliados para outras empresas. Portanto, para continuidade desta pesquisa, sugerimos que o mesmo modelo seja aplicado em demais empresas, de diversos ramos de atuação.

Como vimos nesta pesquisa, o alinhamento pessoa-organização ou Person-Organization fit, ainda possui métodos distintos para ser mensurado e, o método proposto por Oliveira e Tamayo (2004) através dos questionários IPVO e PVQ, requer ainda uma análise confirmatória. Seria importante que esta validação fosse feita no Brasil para embasar futuras pesquisas.

O conceito P-O fit é muito importante e possui diversas vertentes, podendo também ser investigado à luz de outros aspectos, como o papel da liderança e suas características para influenciar o alinhamento, como o carisma. Também foi apontada a importância da cultura organizacional para o alinhamento pessoa-organização e esta poderá ser analisada através de outros conceitos e teorias, como as tipologias culturais de diversos autores.

Apesar da importante contribuição para o fator engajamento, é possível que o P-O fit seja analisado através da relação com outras variáveis que sejam também processos psicológicos como a motivação, satisfação no trabalho, e o bem-estar no trabalho e fenômenos organizacionais como a atração e retenção de talentos. Também sugerimos que estudos adicionais sejam realizados para compreender o impacto do alinhamento pessoa-organização no desempenho da empresa, enriquecendo ainda mais os achados desta pesquisa.

Referências

- Albrecht, S. L. (2012) “The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance”. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.
- Almeida, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. (2009) O Sistema de Valores Humanos de Administradores Brasileiros: Adaptação da Escala PVQ para o estudo de Valores no Brasil. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 101-126.
- Baumruk, R. (2004) The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Biswas, S.; Bhatnagar, J. (2013) Mediator Analysis of Employee **Engagement**: Role of Perceived Organizational Support, P-O **Fit**, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27-40.
- Božac, M. G.; Sušanj, Z.; Agušaj, B. (2017) Attitudinal and Behavioral Outcomes of P-O **Fit** and Work **Engagement** in Hotel Staff. *Organizational Cultures: An International Journal*, 17(1).
- Bretz, R. D. & Judge, J. A. (1994) “Job search behavior of employed managers”. *Personnel Psychology*, 7, 275-301.
- Chatman, J. A. (1989) Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-49.
- Chatman, J. A. (1991) Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- Cooman, R. D.; Gieter, S; Pepermans, R.; Hermans, S.; Du Bois, C.; Caers, R.; Jegers, M. (2009) M. Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- Fleury, M. T. (1989) “Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas e as intervenções: uma discussão metodológica.” *Revista de Administração da USP*, 24(1), 3-9.
- Gruman, J. A.; Saks, A. M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Hamid, S. N. A.; Yahya, K.K. (2011) Relationship between Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Employees’ Work Engagement: A Study among Engineers in Semiconductor Companies in Malaysia. In *Annual Conference on Innovations in Business and Management London*, 6, 1-30.
- Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006) A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kristof-Brown, A. L. (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-48.
- Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R. D.; Johnson, E. C. (2005) Consequences of Individuals’ fit at

- work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Journal of Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Loehr, J. (2005) Become fully engaged. *Leadership Excellence*, 22(2), 14.
- Maslach, C.; Leiter, M. (1997) *The Truth about Burnout*. New York: Jossey-Bass.
- May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety, availability, and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37
- Memon, M. A.; Salleh, R.; Baharom, M. R.; Harun, H. (2014) **Person-organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement**. *Global Business & Management Research*, 6(3), 205-209.
- Nadler, D. A.; Tushman, M. L. (1980) A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9, 35-50.
- Oliveira, A. F.; Tamayo, A. (2004) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- O'reilly, C. A.; Caldwell, D. F.; Chatman, J. A. (1991) People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Piasentin, K. A.; Chapman, D. S. (2006) Subjective person-organization fit: bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221.
- Porto, J. B.; Tamayo, A. (2009) Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152.
- Rich, B. L. (2006) *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. (Doctoral dissertation) University of Florida, Florida, United States.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600 – 619.
- Schein, E. H. (2009) *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; Gonzalez-Roma; Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schwartz, S. H. (1999) A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: an international review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (1994) Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H.; Melech, G; Lehmann, A. Burgess, S.; Harris, M.; Owens. (2001) Extending the cross-

- cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.
- Schwartz, S. H.; Bilsky, W. (1987) Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Schneider, B. (2001) “Fits about fit”. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 141- 152.
- Siqueira, M. M. M. (2014) *Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24, 2004.
- Tamayo, A.; Mendes, A. M.; Paz, M. G. T. (2000) Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.
- Tamayo, A.; Porto, J. B. (2009) Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 369-376.
- Ünal, Z. M.; Turgut, T. (2015) The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179.
- Verquer, M. L.; Beehr, T.A. & Wagner, S. (2003) “A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes”. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.
- Wildermuth, C. M. S. (2013) A Path to Passion: Connecting Personality, Psychological Conditions, and Emotional Engagement. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(4), 18–45
- Wildermuth, C. M. S.; Paulken, D. (2008) A perfect match: decoding employee engagement – Part I: engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122- 128.